

# Alta dirección, vinculación con el entorno y transparencia: las claves para impulsar una sostenibilidad integrada

Este miércoles se presentó un informe que identificó los pilares para transitar hacia la incorporación de la sostenibilidad en la estrategia de negocios.

POR ISABEL RAMOS JELDRES

Hace dos años, el Centro de Futuros Empresariales de la Universidad Adolfo Ibáñez se asoció con Amcham Chile para realizar el estudio “Integración de la sostenibilidad en la estrategia de negocios”, en el cual se analizó a casi 70 empresas. El informe mostró que aquellas con mayor grado de integración de sostenibilidad reportan mayor reconocimiento social por su desempeño socioambiental, lo cual se traduce en una legitimidad para operar más fortalecida.

Este miércoles, ambas instituciones presentaron los resultados del estudio “Hacia estrategias integradas de sostenibilidad empresarial”, un seguimiento al informe inicial. Sobre la base de los resultados del primer informe, los investigadores Magdalena Aninat y Esteban Koberg hicieron entrevistas a algunas de las 66 empresas participantes.

Así nació un estudio que busca “identificar y hacer disponible los pilares clave para transitar hacia la integración de la sostenibilidad en la estrategia de negocios, sobre la base del conocimiento sistematizado de literatura académica y mejores prácticas empresariales”.

## ¿Quiénes impulsan la estrategia?

Una de las primeras interrogantes que dilucida el informe es qué o quiénes impulsan (o ralentizan) una estrategia integrada de sostenibilidad.

Desde el punto de vista de las dinámicas internas, la visión de largo plazo es clave. Mientras la visión de corto plazo se enfoca en el desempeño económico, en la estrategia de largo plazo (cinco a 10 años) la generación de valor depende



Los investigadores del estudio, Esteban Koberg y Magdalena Aninat.

de la capacidad de anticiparse a los riesgos y oportunidades ambientales y sociales.

Otro de los agentes relevantes es la alta dirección, especialmente el dueño de la compañía. “Su convicción, valores personales y directrices pueden guiar a la alta gerencia y al directorio, impulsando una estrategia con mirada de largo plazo”, dice el texto.

Los colaboradores, en tanto, juegan un doble rol: por un lado, la integración de la sostenibilidad influye en la capacidad de una compañía de atraer y retener talento, sobre todo quienes se sienten movilizados por un propósito, pero al mismo tiempo la cultura organizacional influye en la capacidad de una organización de integrar la sostenibilidad transversalmente.

A estos factores se suman las dinámicas de la cadena de valor, es decir: comunidades, clientes y proveedores.

Y por el lado de las dinámicas externas están los inversionistas, la regulación y los nuevos productos.

## Enfoque de las empresas

La pregunta que aborda el segundo capítulo del informe es cómo enfocan las empresas estas dinámicas movilizadoras. Para medirlo, se identificaron dos dimensiones: la orientación al largo plazo y la apertura al entorno. De acuerdo a

cómo se combinan, se identificaron cuatro tipos de enfoques.

El enfoque normativo –en el cual se ubicó un 20% de la muestra– tiene como prioridad el cumplimiento legal. La sostenibilidad se puede percibir como un costo a minimizar, limitado a la apertura a innovar. Por eso, no se impulsan transformaciones en el modelo de negocios.

El enfoque prudente –al cual pertenece el 29% de la muestra– prioriza la gestión de riesgos asociados a la sostenibilidad y la eficiencia en la asignación de recursos. Su menor apertura al entorno limita la capacidad de capturar oportunidades de manera temprana. Así, la integración de la sostenibilidad avanza cuando se despejan las incertidumbres.

El enfoque táctico –10% de la muestra– tiene como prioridad mejorar la reputación y obtener *quick wins*. Hay un compromiso con mantener una comunicación clara y responsable con los stakeholders, pero a raíz de la orientación de corto plazo, las iniciativas de sostenibilidad no se acompañan con inversiones ni cambios culturales profundos.

Por último, el enfoque estratégico –41% de la muestra– prioriza mitigar riesgos y capturar oportunidades de sostenibilidad. Por eso, se asignan recursos con visión de largo plazo y se potencia la innovación en este ámbito. Asimismo, se fortalece la capacidad de adaptación y aumenta

**20%**  
 DE LA MUESTRA TIENE UN ENFOQUE NORMATIVO DE LA SOSTENIBILIDAD, EL NIVEL MÁS BÁSICO.

**41%**  
 DE LAS EMPRESAS DEL ESTUDIO TIENE UN ENFOQUE ESTRATÉGICO, EL MÁS AVANZADO.

En la vinculación con los stakeholders, “es necesario impulsar estrategias para que la vinculación con clientes, colaboradores, proveedores y la comunidad sea movilizadora de la integración de la sostenibilidad en la compañía”.

Por último, “la transparencia es clave en la implementación de una estrategia integrada, con sistemas de medición y reportabilidad que permita hacer seguimiento interno e informar al mercado”.

## Expansión del estudio

En la presentación del estudio, el decano de la Escuela de Negocios de la Universidad Adolfo Ibáñez, Juan Carlos Jobet, resaltó la importancia de las acciones de las empresas en la transición energética, porque si bien las autoridades establecen los parámetros a través de la regulación, son las compañías las que ejecutan. Por su parte, la gerenta general de Amcham Chile, Paula Estévez, adelantó que el estudio se aplicará a otras cámaras de Latinoamérica, para comparar la experiencia de las empresas que operan en Chile con el resto de la región.

En tanto, el vicepresidente ejecutivo de Corfo, José Miguel Benavente, valoró el estudio, porque “hay muchas empresas que no tienen la sostenibilidad en el radar, entonces esta suerte de taxonomía las ayuda a sistematizar”.

la legitimidad social.

El estudio concluye que hay tres dimensiones para avanzar hacia una estrategia integrada de sostenibilidad organizacional: la alta dirección, la vinculación y la transparencia.

En este sentido, “la alta dirección debe definir una estrategia de sostenibilidad integrada basada en una visión a largo plazo con objetivos a corto y mediano plazo, y una gobernanza adecuada para asegurar su implementación”, dice el texto.